

《领跑企业信息化CIO工作手册》(3) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022__E3_80_8A_E9_A2_86_E8_B7_91_E4_c29_141211.htm 在推动企业信息化的过程中，即便不采取激烈的业务流程重组，也需要进行流程优化调整，需要首先建立流程管理的作业思想，消除过分智能化的僵化情况。变革是必需的，只是要受到控制，控制其对企业稳定的冲击。 理解和建立业务逻辑 进行业务流程调整实际上是在为信息管理系统建立业务逻辑，把原来由人工负责的事情规则化，而且把规则建立信息系统之上，比如ERP系统中，安全库存、ABC管理(一种按物品价值进行分类管理的方法)、损耗率、品质控制标准等等都可以看成是企业的业务逻辑。 职能管理中也需要这些资料，要靠工作指引来完成作业，但却会有许多经验的东西不会被总结得那么清楚，人工计算时涉及到管理因素要少得多。就拿生产计划来说，可能只有关键工序才能安排出计划来，进行调整的话几乎是不可能的，而ERP系统则能在更短的时间完成计划的修改，比如一个晚上的时间。 建立流程管理体系，实际上就是建立这些业务逻辑，至少把建议权交给了信息管理系统。无论是业务流程重组、还是业务流程完善改进，都离不开对业务逻辑的理解和统计出大量的决策参数。 在流程重组或改善中，理解业务逻辑是最基本的工作。这里面包括流程设置、实现各种计算等，流程管理中的判定规则是最核心的部分，首先要从实践中总结出来，并且放到信息系统能够处理到的功能中去。 说服和沟通的关键任务 流程重组或完善之所以有比较大的困难和阻力，员工对业务变动的理解和适应是主

要因素。就算是职能体制的管理，业务逻辑也同样存在的，员工只是对工作内容比较熟悉了，所以不愿意变化，实际上变革才能给他们带来职业发展上的转机。在推行流程重组或优化方案时，进行一些现场清理或者进行流程调整的模拟可以帮助员工理解流程管理意义。安排足够数量的演练，员工最终是能够理解到进行流程重组或优化是值得的，ERP系统也好、CRM系统也好，要发挥作用就会在流程上影响原有的作业体系。其实信息化的推进或新设备的引入是一样的，都需要进行岗位的调整，新设备的简便之处是因为一般购买新设备会进行操作方面的培训，人员上的调动相对少些。而信息化的影响是全面的，涉及到几乎所有的环节，任何员工都必须面对。实行业务流程重组或调整的企业，要充分理解到安排足够的培训和沟通是解决问题的关键，转弯太急的行动甚至可能使企业蒙受伤害。惟有说服和沟通才能减少调整所带来的震动，使企业能实现平稳过渡。 必须的职能体制

转变 在进行流程重组或调整中，只解决思想问题是不够的，需要进行职能体制的转变，我们已经描述过职能体制下的决策特征。每个小的金字塔尖的负责人是工作的负责人和策动者，其他成员都是为这些塔尖服务的，在建立以流程为中心的管理体制之后，也会存在职能部门，领导人员仍然存在，领导者的主要任务已经不是策动一件事情了，最重要的工作是进行资源调整，是为流程的负责人提供服务的。可以总结为在流程为核心的管理体制中，领导者是为流程的顺畅提供服务的，主要作用是制定业务逻辑、保证资源得到协调和充分利用。这种转变涉及到绩效指标、薪酬设计等企业管理的各个方面，为流程顺畅而做出突出贡献的岗位，更应该是受

到最多奖励的岗位。这些岗位需要足够的管理知识、指挥调度意识和高度的责任感。这种变革的发生自然会使用习惯于职能领导的权力拥有者感到不快，规划流程、执行任务的员工会提出挑战，不仅在薪酬待遇方面，还包括决策方面和评价方面。业务流程重组之所以受到比较多的阻碍，职能结构中的小金字塔尖往往是根源所在。处理不好的话，这些塔尖便会戳破流程变革的车轮。在美国的管理哲学里，仅仅进行流程调整便是行不通的，所以他们把这些变革看成是对企业具有根本影响的做法，一定要按照市场竞争的因素进行重组，把金字塔尖从组织机构中磨平。中国人也许害怕了激烈的冲突和斗争，便喜欢进行渐进的变革，逐渐地进行流程上的调整，只要是能够达到提高效率获得效益的方式，其实也是可取的。与企业信息化的结合 流程重组的原始动机可能不是信息化，但流程优化的种种目标都离不开信息化的支持，而且在实践中实现信息化也离不开进行适当的流程变革，因为信息化使我们的业务规则发生了各种变化，这一点在许多文章中都有讨论。如果在提出流程重组概念时，其变革可以独立进行的话，在信息化运动已经如此普遍进行的今天，把流程重组和信息化割裂开来就完全没有道理了。实践证明这两者的有效结合，可以给推行者带来更大的效益，如何结合信息化来实现流程重组或者如何在流程重组的帮助下更好地实现信息化，成为我们这里关注的焦点。回顾信息化发展的道路，有一个奇怪的现象值得回味。在信息技术很不普及的时候，我们的技术人员好像很有钻研精神，凭借少量的技术资料就可以消化系统，自己完成许多复杂的任务。现在信息化的应用水平高了，开发出来的系统要成熟了，用户却不能够借

助于操作手册一类的资料来理解系统，需要在软件应用时，安排许多老师来讲课，也就是所谓的顾问服务。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com